

## **GESTION DE LA COMPLEJIDAD EN UN ENTORNO COMPETITIVO LA COMPLICADA RELACIÓN ENTRE LA EFICACIA Y LOS VALORES SOCIALES**

Jorge Ricardo Etkin<sup>1</sup>

### **Resumen**

El artículo destaca la importancia de un enfoque de valores sociales para la gestión de organizaciones en un entorno competitivo. Señala los peligros del discurso directivo que habla de la competencia y la victoria sin considerar los medios, que solo piensa en la conquista de los mercados. Se señala la dualidad de pedir a los individuos motivación, colaboración y trabajo en equipo. Pero que también los amenaza con la racionalización y el desempleo si no se logran resultados económicos crecientes. Esta dualidad lleva a las relaciones de fuerza en un clima de temor y ansiedad. Considera que el capital social es un medio, no una capacidad. Quizás el conflicto puede ocultarse y lograr resultados en el corto plazo. Pero con el tiempo destruye a la organización porque le quita estabilidad y potencial creativo. Este trabajo propone otro camino: cambiar el modelo mental y revalorizar la empresa. Lograr acuerdos sobre principios y valores sociales, como la transparencia, solidaridad, equidad e igualdad de oportunidades. La idea es que el desarrollo del capital social permite un crecimiento sostenido de la empresa en un ambiente de confianza y credibilidad hacia sus directivos.

**Palabras clave:** Competitividad. Complejidad. Valores sociales.

### **Abstract**

This article emphasizes the importance of a focus on social values for the organization's management in a competitive environment. It points out the dangers of the directive speech that talks about competition and success without considering the ways, which only thinks about the conquer of the markets. It shows the duality of asking people for motivation, collaboration and team work. And also threatens them with rationalization and unemployment if they don't achieve increasing economic results. This duality takes relationships of force into an atmosphere of fear and anxiety. Considers that the share capital is a way, not an ability. Perhaps the conflict can be hidden and achieve short term results. But as time goes by it destroys the organization because it takes away its stability and creative potential. This paper proposes another way: to change the mental mode and revalue the enterprise. To obtain agreements about principles and social values, as clearness, solidarity, equity and equality of opportunities. The idea is that the development of share capital allows a sustainable increase of the enterprise in an environment of trust and credibility to their directives.

**Key words:** Competition. Complexity. Social values.

---

<sup>1</sup> Director de la Carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. Sub-Director de la Maestría en Administración (UBA). Profesor Titular de materia Dirección General de la carrera de Administración. Profesor de Administración y Políticas Públicas (UBA).. Endereço: 3 de Febrero 2141 Piso 2 - 1428 Capital Federal - Republica Argentina jorge@preceptos.com.ar. Artigo recebido em 12/04/04. Aceito em 06/05/04.

## **1 LO COMPLEJO EN LA ESTRUCTURA Y EN SU CONTEXTO**

En un contexto incierto y cambiante, la Dirección de organizaciones debe estar preparada para enfrentar la complejidad interna y externa. Requiere no solo disponer de métodos adecuados de decisión sino también de una correcta comprensión de las características de la complejidad en la realidad circundante y en el ambiente interno. En un sentido técnico, lo complejo refiere a los conocimientos necesarios para operar los nuevos equipos y sistemas, por ejemplo los avances de la informática en el campo de las finanzas, la salud o la educación. Pero también existe una complejidad en el sentido estructural, que se relaciona con la diversidad de intereses y la complicada trama de fuerzas que intervienen en el funcionamiento de la organización. De manera que los directivos no solo requieren capacitación profesional sino también estar preparados mentalmente para actuar en un ambiente contradictorio y cambiante.

En los contenidos del concepto de complejidad podemos incluir los siguientes aspectos:

- a) las dificultades para imaginar escenarios futuros, la creciente importancia de lo imprevisto en el entorno de la organización, las decisiones en situación de incertidumbre;
- b) b) la diversidad de intereses y fines que actúan sobre la misma organización, presionando en diferentes sentidos;
- c) la tendencia a la construcción de microculturas en distintas áreas de la estructura, con sus propias creencias e imágenes de la realidad;
- d) la amenaza de competidores que se mueven en los mercados abiertos utilizando planteos agresivos hacia la organización;
- e) el constante acortamiento en los plazos de renovación de las tecnologías y en los ciclos de vida de los productos;
- f) la creciente información disponible en las redes informáticas y la conexión entre memorias, de modo que una perturbación en un proceso productivo no se agota en su origen sino dispara una cadena de consecuencias no pensadas.

Las complejidades de orden técnico o instrumental se manifiestan como problemas de incertidumbre, como tensiones y dilemas a la hora de tomar decisiones. Ellos se intentan resolver buscando mas información, mejorando las capacidades de la organización o revisando sus estrategias comerciales, productivas o financieras. Pero cuando se trata de una complejidad propia del modelo de organización, la incertidumbre refiere a los desacuerdos en

la base y las oposiciones de carácter estructural. Por ejemplo, dentro de un modelo de organización mecanicista, combativo o competitivo, el esquema genera una suerte de "enemigo interno" (contradicciones) que limitan el crecimiento de la propia empresa. En este caso no alcanza con mejorar las decisiones en el sentido del costo-beneficio sino que el tratamiento de la complejidad requiere revisar las políticas y los criterios que son el marco de la gestión directiva.

## **2. LAS PRESIONES HACIA LOS RENDIMIENTOS CRECIENTES**

El problema de la complejidad refiere a factores objetivos (como los métodos productivos o las fuerzas externas) y también a factores subjetivos, referidos a diferencias en las ideas, creencias y valores de individuos y grupos en la organización. Hay esquemas pluralistas o democráticos de gestión en organizaciones inteligentes que admiten estas diferencias, y también disponen de mecanismos para superar las crisis y oposiciones internas (lo cual no significa que "las resuelvan"). Pero en el marco de un modelo competitivo y eficientista, se plantean exigencias abusivas para el personal, se prioriza la eficiencia y la productividad por sobre cualquier otro criterio, y ello genera un ambiente de dilemas y contradicciones, con marcadas tendencias a la ansiedad en los individuos y la desmotivación en el trabajo.

Un factor de la complejidad que se incentiva en condiciones de lucha competitiva es el dilema entre el desarrollo de los individuos y el crecimiento de la organización. Ello se debe a que la eficiencia lleva a la uniformidad y programación en las tareas, antes que al respeto de las diferencias y potencialidades individuales. Asimismo, bajo la presión de un entorno incierto y cambiante, la relación laboral se hace transitoria, los integrantes pierden su estabilidad, carecen de expectativas sobre su futuro y tienen la sensación que ello depende de factores que son ajenos a su capacidad y dedicación al trabajo.

Por un lado (desde la Dirección) se transmite la necesidad de trabajar en equipo, de compartir la información y actuar en el sentido de los objetivos de crecimiento. Por el otro, la competencia y el individualismo generan un ambiente de incertidumbre y enfrentamiento que hacen de la organización un lugar conflictivo. Los individuos deben ser leales y creativos pero al mismo tiempo son parte de una relación transitoria que les lleva a pensar que perderán su empleo en cualquier momento ("las reglas del juego"). Mientras la Dirección habla de la importancia de la motivación, los individuos están pensando en como ganarse la vida. Sin necesidad de asignarle malas intenciones a directivos y empleados, ellos están atrapados por

un modelo de organización competitivo y eficientista, que los moviliza y desgasta al mismo tiempo.

La necesidad de obtener resultados positivos en el corto plazo hace que sean postergados los valores sociales en el trabajo. En este ambiente, la gestión de personal camina por un sendero lleno de paradojas, ya que la marginación y la desigualdad entran a formar parte de las relaciones permitidas o normales en la organización. La necesidad de enfrentar las amenazas en los mercados hace de la lucha por la supervivencia una realidad cotidiana. La Dirección es llevada hacia una estrategia dual de conducción. Los ejecutivos declaran buscar la excelencia pero la presión externa y la necesidad de recursos los llevan a decidir solamente pensando en como elevar la eficiencia y los indicadores de rendimiento. Es una complejidad que no viene de los errores o la ignorancia, sino de las imperfecciones y desigualdades que son propias del sistema. Una complejidad que podemos llamar estructural.

La complejidad también tiene que ver los diversos motivos que subyacen en el comportamiento de individuos y grupos de interés en la organización. Esta diversidad es una de las posibles fuentes de las crisis en las relaciones, que trae ansiedad e insatisfacción en el trabajo frente a la rigidez de las estructuras productivas. Tal como lo ha propuesto A. Schutz (1972), el análisis de los problemas de relación entre las partes de una estructura social, requiere conocer tanto los motivos "por qué" (los significados y las razones), como también los motivos "para qué" (la intencionalidad). La presión en las empresas competitivas para obtener un rendimiento creciente, la llamada Dirección por objetivos y orientada hacia resultados uniforma el pensamiento, desconoce las diferencias de motivos en los individuos y grupos. El pensamiento único (en la eficacia) hace perder la potencia creativa de las capacidades humanas. Es la paradoja de buscar la innovación al tiempo que se ignoran las diferencias personales.

### **3. LA POSIBILIDAD DE SUPERAR LOS BLOQUEOS INTERNOS**

Uno de los aspectos de la complejidad en su vertiente subjetiva, es la dificultad que tienen las partes en revisar en forma crítica sus propios supuestos. Es difícil para los integrantes salir de sus propios esquemas y bloqueos mentales. O superar la rigidez de las estructuras en que trabajan. Para romper el cerco hace falta que los cautivos involuntarios, desde una visión más amplia, piensen que ocurriría si ellos vieran la realidad organizacional desde una premisa distinta. Por ejemplo, que no es necesario derrotar a otros para ganar un espacio en la organización, y que existen formas de aunar esfuerzos para crecer en conjunto.

Esto implica admitir la posibilidad de un modelo cooperativo o colaborativo en lugar de una lucha individual y amoral por la supervivencia.

La superación del bloqueo requiere una comunicación en que los integrantes al dialogar también expliquen sus intereses y puntos de partida. Por caso, discutir acerca de la visión de los demás como adversarios a vencer en la batalla por crecer en la organización. También revisar las bases del acuerdo que los unen a la organización, imaginando las condiciones que harían posible a los individuos salir de la mera conveniencia monetaria, para asumir nuevos compromisos. Y viceversa, como la estructura podría reconocer sus motivaciones personales y permitirles desarrollar sus capacidades en el trabajo (realizar-se).

En la compleja realidad organizacional hay un mundo que se dá por sentado, el de las ideas y creencias vigentes, como también el de las prácticas cotidianas. Por ese motivo la fuente de la experiencia en la organización parece estar fuera de los miembros, aunque son ellos quienes sostienen una parte importante de la realidad que los enmarca. Tal como ha dicho P. Berger (1966) en su texto sobre la construcción social de la realidad: "la realización del drama depende de que los actores vivos desempeñen reiteradamente los roles prescriptos. Los actores encaran roles y llegan a cabo el drama, presentandolo en el escenario dado. Ni el drama, ni la institución existen en los hechos con independencia de esta realización recurrente".

En las relaciones interpersonales las propias partes están contenidas, y a veces son víctimas, de la realidad que ellas mismas están contribuyendo a construir. El sistema humano de relaciones en la organización tiene componentes impuestos, pero no es algo que esté "ahí afuera". Sin embargo se vive como una limitación a las conductas posibles. El tema es que los miembros, desde el interior no pueden captar el todo que ellos mismos están construyendo. Por ejemplo, ellos afirman que actúan según los mensajes que reciben del sistema, cuando su conformidad hacia dicho sistema hace que esos mensajes sean posibles y exigibles. La complejidad tiene que ver con esta imposibilidad práctica y esta ceguera no conciente de los individuos, que no es tanto un error o muestra de ignorancia como una resultante del proceso de socialización.

Para superar los problemas de la complejidad, es necesario desarrollar nuevos diálogos en la organización y un ambiente permisivo, democrático. No se trata de mejorar los sistemas para disponer de mayor información o de instalar canales directos o códigos mas sencillos. Se trata de ser transparentes, de reducir la ambigüedad en los mensajes de la Dirección, de quitarles el sentido contradictorio que ellos tienen. Hace falta dialogar sobre la injusticia en las pautas de interacción y la rigidez que proviene de la coreografía de las relaciones. Por caso

, en una escuela mostrar como la autoridad y la obediencia incondicional están presentes en la trama que incluye a docentes, estudiantes, auxiliares, funcionarios y familiares de los alumnos. Mostrar como esta pauta instala en la escuela un orden destructivo.

La estrategia de la intervención y el cambio frente a la trama compleja no requiere necesariamente remontarse a los orígenes de las conexiones que hacen al orden destructivo. No se trata del reemplazo de ciertos prejuicios o premisas por otros "más" verídicos o creíbles sino que se requiere un mayor consenso y justicia en las relaciones. Más allá de nuevas promesas o de arreglos aislados (por ejemplo, en las remuneraciones) se requiere instalar un contexto que haga confiables a las relaciones.

No es el caso de introducir técnicas aisladas de capacitación, sino de un nuevo sistema basado en la confianza entre las partes. Tal como afirma L. Wittgestein (1929): "cuando empezamos a creer en algo, no creemos en una frase aislada, sino en todo un sistema de frases con las instrucciones sobre como hay que ver al mundo".

#### **4. EL MUNDO ILUSORIO Y LAS DURAS REALIDADES**

Para poner en claro los dilemas de la complejidad se requiere incorporar ciertas actitudes críticas sobre aspectos no visibles en los procesos de comunicación social. Ellas son:

- a) dejar de considerar el pasado como una condición o una causa inevitable y revisar los supuestos y premisas de la comunicación;
- b) b) mostrar la presencia de quien habla en lo hablado; en especial la manera en que el emisor afecta el mensaje cuando busca certidumbre o reducir su ansiedad personal;
- c) c) considerar como las partes construyen la verdad, atribuyen significado y sentido a las cosas, poniendo en evidencia que la realidad social no es algo externo o inmutable.

Vemos la complejidad como dilemas que vienen de factores internos y externos, imprevistos e intencionales. Pero no son una condena o condición insuperable. Porque "la organización vivible" es posible, aún en contextos inciertos y desafiantes. El tema es no llevar o reproducir al interior de la organización la agresión que predomina en el contexto de negocios. Acompañar aquello que hay en el medio de creativo y asociativo por caso, la complementación para el desarrollo de nuevos productos o servicios. Frente al dilema de lograr la cooperación en un entorno agresivo y competitivo, la Dirección debe evitar caer en

la trampa de la indiferencia ("el sistema no lo inventamos nosotros) o en el peligroso argumento de justificar el modelo porque representa "el menor de los males".

Se requiere tomar conciencia de las oposiciones que operan en el marco de la misma organización. Por caso, los pares duales: objetividad-subjetividad, individuo-institución, agresión-solidaridad, ambigüedad-especificidad. Estos criterios coexisten, pero representan lógicas opuestas, se enfrentan entre sí, crean tensiones que desestabilizan la organización. Si bien esas tensiones no pueden ser "resueltas" o eliminadas (porque la organización "es" compleja), la Dirección y el personal deben encontrar formas de ubicar esas oposiciones en un contexto comprensivo, buscando los intereses comunes, los puntos de encuentro entre las partes y al sistema. Tal como escribe E. Morin (1994): "el pensamiento simple resuelve los problemas simples sin cuestionar el pensamiento. En cambio el pensar complejo no resuelve, en sí mismo, los problemas, pero constituye una ayuda para la estrategia que puede resolverlos".

Para salir de las oposiciones no sólo hay que tomar conciencia de ellas, sino que se requiere transformar los procesos y relaciones. Sin embargo, esta trama conflictiva no es una desviación impensada, o algo improbable sino que resulta de la propia organización que está diseñada como "una máquina de impedir", de negar alternativas de comportamiento (L. SCHVARSTEIN, 1999). Frente a ello hace falta una actitud de ruptura con el orden impuesto y las prácticas cotidianas, una mirada externa que señale la existencia de otras formas de producción más libres y equitativas. En alguna medida se requiere la actitud de "salirse mentalmente del sistema", hacer un análisis comparativo y reflexionar sobre los límites de la organización. En este sentido R. Ackoff (1999) en su obra sobre *Recreación de las Corporaciones* dice que: "un sistema se transforma cuando se cambia el tipo de concepto con el cual se conduce, por ejemplo cuando se cambia la idea de corporación y la forma en que es administrada, pasando de la perspectiva determinista o animada, hacia el concepto de sistema social".

Las organizaciones (los hospitales, escuelas o negocios) tienen formas de superar las desviaciones destructivas que muestran en su funcionamiento. Para ello:

- a) los integrantes deben reflexionar sobre su influencia y participación en la misma realidad que critican;
- b) los directivos deben evaluar la realidad cotidiana utilizando un nivel de análisis más amplio que los resultados del corto plazo.

Desde el análisis de complejidad se requiere una doble mirada, que abarque lo visible y lo oculto, lo virtuoso y lo vicioso. Los directivos deben pensar en la razón de ser de la

empresa (un hospital) pero también preocuparse por las fuerzas internas que lo mantienen funcionando aún cuando los enfermos no estén bien atendidos. Preocuparse por los médicos que luchan entre ellos para acceder al Poder. Ver los círculos que realimentan lo destructivo y como los actores sostienen dicha desviación. Lo complejo es reconocer las fuerzas internas que actúan en la formación de una trama que es injusta para sus miembros y la población.

La transformación del esquema combativo requiere avanzar sobre el lado oscuro de la organización. Porque la dualidad del modelo combativo y eficientista mueve razones ocultas, tiene intereses no declarados. Una parte importante de la tarea de transformación consiste en discutir el sentido de los mitos, la medida en que ellos pueden sostenerse fuera de las condiciones históricas en que nacieron. No se trata de negar la historia de la organización, con todo lo que ella representa (los esfuerzos en ella invertidos), sino de levantar las ataduras o dependencias inconscientes. Por ejemplo, las influencias de la figura mítica del fundador, el patrón, el caudillo, los vendedores legendarios y otros personajes que representan lo imaginario en la empresa. No se trata de negar el contenido emocional del trabajo, pero sí de asignarle un fundamento más sincero que el manejo persuasivo desde la Dirección. Tal como ha escrito K. De Vries (1993) respecto de las organizaciones neuróticas: "si bien los factores no racionales, como las emociones y valores, pueden contribuir al éxito, también pueden llevar a demandas contradictorias y ser un factor del fracaso".

El modelo competitivo en su vertiente combativa es adicto a los liderazgos y el culto a los actos de heroísmo (en los negocios). Utiliza leyendas e imágenes para desviar la atención de la realidad cotidiana, con un manejo inequitativo de los recursos y exageradas exigencias en las relaciones laborales. Una esta situación donde se desarrollan ilusiones y esperanzas no cumplidas. Como llevan a la frustración, para mantener dicha relación laboral sobre bases productivas, se hace necesario poner transparencia en las relaciones y hacerlas más justas. No como expresión de voluntarismo sino como condición de una relación productiva que pueda darse en la realidad sin necesidad de controles o imposiciones. Esta transformación hacia una relación humanamente aceptable y culturalmente sostenible, requiere cambios en varios planos. En cuanto a la comunicación directiva, requiere mostrar el trasfondo de lo obvio (los intereses no declarados), desmitificar el discurso que llama a la lucha competitiva e impulsar nuevos dispositivos basados en la construcción de acuerdos. En lo que sigue veremos los alcances y limitaciones de estos proyectos de base colaborativa.

## **5. LOS CONTENIDOS DE UN PROYECTO TRANSFORMADOR**

La intervención para promover cambios en la organización necesita de una instancia previa de esclarecimiento, para poner de manifiesto los aspectos negativos de un sistema que presiona, que lleva a la lucha excluyente y promueve el individualismo y los esfuerzos basados en la conveniencia y la utilidad personal. El carácter perverso o destructivo de una parte del sistema no debe ser un rótulo que nosotros le imponemos sino un diagnóstico que proviene de los propios damnificados, de aquellos que están injustamente marginados por el modelo agresivo y combativo de organización.

Es difícil que desde el interior de la organización, en el fragor de la batalla, se visualice el orden que los individuos están defendiendo, se vea su carácter destructivo. Se lo considera como parte de “las reglas de juego”. Entonces: ¿cómo se provoca una ruptura en un sistema cerrado, cuando dentro de ese mismo sistema se mantienen las creencias que lo llevan a cerrarse ?. Hablamos de las creencias en el éxito, la lucha y el enfrentamiento con actores sociales que son considerados adversarios internos y externos. El concepto de autoreferencia en las organizaciones explica que la empresa no puede mostrar sus errores a partir de sí misma, desde la misma lógica que la llevó a cometerlos. Sin embargo, en una organización social esta limitación no puede tomarse como una ecuación matemática, hay también crisis, conflictos y paradojas que movilizan a los afectados y los llevan a cuestionar y replantearse *el modus operandi*.

En la búsqueda de nuevas propuestas, deben evitarse algunos modos de razonar. No estamos frente a un problema específico para el cual debemos hallar "la" solución. Tampoco que se trata de combatir un virus o una enfermedad que ataca a una organización. Los efectos disfuncionales del modelo mecanicista y combativo deben entenderse como resultado, no de la imprevisión o la incapacidad gerencial, sino de los dilemas instalados en la organización y en su relación con el entorno. No se trata de buscar culpables. Si los directivos están preocupados en forma sincera por estos dilemas, deberán considerar:

- a) qué finalidades y valores son postergados o reprimidos cuando la dirección lanza sus planes agresivos y exigen a los individuos mas allá de lo posible;
- b) qué motivaciones se omiten o inhiben cuando sólo se piensa en las variables económicas;
- c) cuáles son los temores y las ansiedades que despiertan en la gente la lucha abierta por la conquista de los mercados bajo la consigna de "ganar o ganar".

Como analistas y reformadores, frente a la realidad competitiva tenemos la compleja tarea de ir más allá de las frases hechas que justifican las prácticas destructivas. Es insuficiente argumentar que: “no sólo la competencia tiene sus costos”. O sostener que “todo

sistema es imperfecto”, que siempre hay prioridades y postergaciones. Esta visión de la imperfección refiere a un sistema impersonal, pero no aclara el rol del poder, no explica quien fija los criterios que llevan a la desigualdad. O quien decide la equidad en la apropiación de los recursos. Si se decide bajo un dispositivo de dominación o bien aplicando mecanismos de carácter participativo y democrático. Una parte de la complejidad organizacional deriva de los criterios duales de la empresa fuertemente competitiva y eficientista, que avanza imponiendo sus decisiones al tiempo que también exige compromiso y colaboración.

En una obra anterior (J. ETKIN, 2003) destacamos el dilema en las organizaciones que dicen ser voluntarias pero funcionan sobre la base de decisiones instituidas desde su conducción centralizada. Este dilema debe y puede ser superado mediante un modelo democrático de organización y gestión, sin que ello inhiba el crecimiento del sistema. En este mismo sentido Ch. Handy (1997) destaca que “debemos considerar la corporación no como un dominio de la propiedad privada sino como una comunidad... Lo más apropiado sería considerar a los miembros de estas comunidades como ciudadanos y no como empleados o recursos humanos, es decir, ciudadanos con sus respectivos derechos y obligaciones”.

Para un cambio constructivo no se puede razonar únicamente desde la eficacia, la eficiencia y la productividad. Hay que reflexionar sobre las formas de superar situaciones indeseables en la relación laboral, como la ansiedad, la desigualdad, los abusos del poder, la discriminación, la marginación. No es suficiente decir "lo hacemos porque funciona". Porque esa misma eficacia también crea tensiones insostenibles en la propia organización. Debe pensarse que "hay formas de estar mejor" y las muchas experiencias que así lo demuestran (el análisis comparativo). El cambio no consiste solo en el manejo de las comunicaciones o la mejora en la imagen, sino en enfrentar las razones estructurales que llevan a las injustas desigualdades en la organización y que limitan su propio desarrollo (inhiben la confianza y la creatividad de sus integrantes).

Es difícil que el orden instituido se ilumine y se cuestione a sí mismo. Cuando hay una ruptura del modelo, suele provenir de la impotencia para enfrentar las tensiones internas y las exigencias de cambio en el entorno (clientes, usuarios, proveedores, organismos de control). El uso de la fuerza en la organización es un mecanismo que funciona hasta que aparece una fuerza mayor, una espiral que no es controlable. Los dispositivos de poder internos no protegen ni hacen crecer el capital intelectual de la organización del cual ella depende. Hablamos de un cambio en el modelo de organización y una gestión crítica, que no se deriva de los planes de negocios sino de la visión socio-cultural de la organización social. Esto no

contradice los postulados de la economía sino que los mejora incorporando las ideas sobre el capital social en las organizaciones productivas.

Buscar una ruptura para superar la trama vigente no es una cuestión de estructuras y procedimientos sino una tarea de naturaleza socio-política. Se requiere una voluntad de revisar los elementos constitutivos de la organización y considerar el diagrama de fuerzas que opera en la misma. Es el intento de lograr una nueva voluntad de tipo político, que permita comprometer a los diversos actores e intereses en juego. La pregunta es: ¿por qué habría de darse esta oportunidad?. No es sólo un tema de renovar la ideología. Hay razones de existencia. Se trata de una mejor salida para la organización y sus propósitos. Porque llega un momento en el proceso competitivo donde la crisis en las relaciones adquiere una magnitud que se hace inmanejable para la Dirección. Mantenerse sobre una base de dominación tiene sus resistencias. Y es sabido que la organización requiere esfuerzos compartidos para mantenerse viva.

No describimos la complejidad como algo insalvable sino como una realidad donde la organización para continuar en un entorno agresivo, requiere emplear todo el potencial de sus capacidades intelectuales y sociales. Y este potencial no estará disponible ni activado bajo las condiciones de una estructura impersonal y eficientista. Tampoco estamos aquí sosteniendo conceptos ilusorios asociados con las ideas de la misión o de la visión compartida. La cooperación y colaboración no son mero discurso sino procesos sociales congruentes con la condición humana y la vida en sociedad. Hace falta buscar y hallar en la organización un común denominador aceptable para los actores, la llamada unidad en la diversidad. Un proyecto político, formas de gobierno y equilibrios de poder, orientados no por la conquista de espacios en el entorno, sino por la construcción de nuevos acuerdos aceptados por los integrantes y actores sociales, sobre cuya base sea posible el crecimiento (para todos) de la organización.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, Rusell. **Re-creating the Ccorporation**. New York: Oxford University Press, 1999.

BERGER Paul. *The Social Construction of Reality*. New York.: Doubleday, 1966.

ETKIN, Jorge. **La gestión de la complejidad**. la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. México: Oxford University Press, 2003.

HANDY, Charles. The Citizen Corporation. **Harvard Business Review**. Septiembre, 1997.

DEVRIES, Kets. **La organización neurótica**. Barcelona: Apóstrofe, 1993.

MORIN, Edgar. **El pensamiento complejo**. Barcelona: Gedisa, 1994.

SCHUTZ, Alfred. **Fenomenología del mundo social**. Buenos Aires: Amorrortu, 1972.

SCHVARSTEIN, Leonardo. **Diseño de organizaciones**. Barcelona: Paidós. 1998.

WITTGESTEIN, Ludwing. **Conferencia sobre ética**. Barcelona: Paidós. 1990.